

0-192367

На правах рукописи



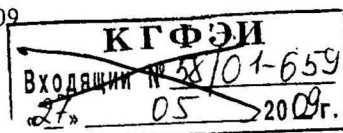
Денисова Елена Ивановна

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(15. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – промышленность)

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата
экономических наук**

Оренбург – 2009



Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет»

Научный руководитель

кандидат экономических наук, доцент
Смирнова Елена Викторовна

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, доцент
Коньшев Виктор Алексеевич
кандидат экономических наук, доцент
Дубровина Наталья Александровна

Ведущая организация

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Челябинский государственный университет»

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000712537

Защита состоится «23» июня 2009 года в 10-00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.181.04 при Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет», по адресу: 460018, г. Оренбург, пр. Победы, 13, зал диссертационного совета, ауд. 170215.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Оренбургский государственный университет», с авторефератом диссертации – на официальном сайте www.osu.ru.

Автореферат разослан «22» июня 2009 года

Ученый секретарь
диссертационного совета

Ф.З. Аралбаева

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

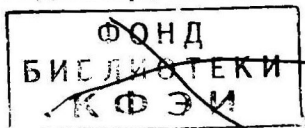
Актуальность темы исследования. Развитие российской экономики в значительной степени зависит от состояния и темпов роста базовой отрасли промышленности – машиностроения. В настоящее время машиностроительные предприятия испытывают значительные трудности, связанные с их адаптацией к сложившимся в России экономическим условиям. Решение проблемы – это не только повышение результатов текущей деятельности машиностроительных предприятий, но и создание основы для перманентного роста их конкурентоспособности и обеспечения высоких темпов развития. Действенным инструментом адаптации предприятий является реструктуризация.

Из зарубежного опыта следует, что реструктуризация позволяет эффективнее использовать экономический потенциал предприятий и создает предпосылки для развития. Период становления рыночных отношений в отечественной экономике показал нецелесообразность применения западного подхода к проведению реструктуризации предприятий без учета российской специфики. В этой связи, очевидна необходимость развития теоретической базы реструктуризации на основе изучения опыта преобразований отечественных предприятий.

В современной научной литературе российскими и зарубежными авторами широко освещаются следующие вопросы реструктуризации предприятий: оценка экономической эффективности преобразований; реструктуризация системы управления и финансовой сферы; снижение сопротивления персонала реструктуризационным преобразованиям; применение антикризисных мер. В то же время недостаточно исследованы вопросы организационно-методического обеспечения реструктуризации предприятий. Наблюдается недостаток экспериментально апробированных на отечественных предприятиях и положительно зарекомендовавших себя методик подготовки и проведения изменений, учитывающих отраслевую специфику.

Представляется, что совершенствование организационно-методического обеспечения реструктуризации машиностроительных предприятий позволит повысить эффективность осуществляемых преобразований.

Степень разработанности проблемы. Теоретические основы реструктуризации предприятий впервые начали рассматриваться в трудах зарубежных ученых: Франсиса Ж. Гуиара, Д. Келли, Т. Норберта, Ф. Ригера, Э. Фрезе, и др. Среди известных работ по исследованию реструктуризации выделяются труды Л. Водачека, К. Кордона, Дж. П. Коттера, К. Рише, П. Дж. Хэйра, А. Хэмилтона и др.



В России первые работы в этой области появились с началом экономических реформ. Значительный вклад в развитие теоретической базы реструктуризации и разработку ее прикладных аспектов внесли российские ученые: М.Д. Аистова, Л.П. Белых, А.Л. Беседин, Я.М. Гританс, А.Н. Дондуков, И.И. Мазур, Н.С. Рычихина, Г.С. Рябченко, Д.В. Соколов, А.К. Тутунджян, Ю.М. Чернявский и др.

При всей значимости этих исследований по-прежнему существует ряд нерешенных теоретических и практических проблем, связанных с оценкой потребности предприятия в реструктуризации, формализованным выбором мероприятий при разработке ее программы и формировании организационной структуры. Это обуславливает актуальность темы исследования, его цель и задачи.

Целью диссертационной работы является разработка и обоснование теоретических положений и практических рекомендаций по формированию организационно-методического обеспечения реструктуризации предприятий.

В соответствии с целью были поставлены для решения следующие задачи:

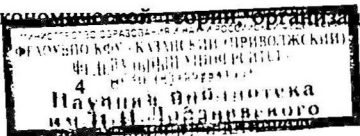
- дополнить теоретические основы реструктуризации предприятий в современных условиях;
- обосновать содержание организационно-методического обеспечения реструктуризации предприятий;
- разработать методику оценки потребности предприятий в реструктуризации;
- представить рекомендации по разработке программы реструктуризации предприятий;
- предложить методический подход к формированию организационной структуры проведения реструктуризации предприятий.

Объектом исследования являются машиностроительные предприятия Оренбургской области.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реструктуризации предприятий.

Область исследования. Исследование проведено в рамках п. 15.29. «Проблемы реструктуризации отраслей и предприятий промышленности» специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (15. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность) Паспортов специальностей ВАК (экономические науки).

Теоретической базой исследования являются труды зарубежных и отечественных ученых в области экономической теории, организации и управле-



ния производством, включая вопросы реструктуризации предприятий, анализа финансово-хозяйственной деятельности; материалы научных конференций; тематические публикации в периодической печати; электронные ресурсы.

Методологию исследования составляют методы экономического и статистического анализа (сравнения, аналитических группировок, экспертных оценок), эмпирические методы, методы системного анализа.

Информационной базой являются законодательные акты и постановления Правительства Российской Федерации, материалы Федеральной службы государственной статистики, в том числе Оренбургской области, периодические научные издания, монографии отечественных и зарубежных ученых, а также документы первичной отчетности машиностроительных предприятий Оренбургской области.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

1. Дополнены теоретические основы реструктуризации предприятий в современных условиях: уточнено содержание понятия «реструктуризация предприятия» с использованием интегрированного подхода как совокупности комплексных преобразований предприятия, обеспечивающих его стратегическую устойчивость в изменяющихся условиях внешней среды, осуществляемых на основе предвидения их необходимости при достижении целей развития, а также для предотвращения или преодоления возникающих кризисных явлений; сформулированы общие и специальные принципы реструктуризации предприятия; сформирована обобщенная классификация видов реструктуризации предприятия и установлена взаимосвязь между причинами инициирования, видами и направлениями реструктуризации (превентивным, кризисным, эволюционным);

2. Обосновано содержание организационно-методического обеспечения реструктуризации предприятий как совокупности процессов, создающих необходимые условия для подготовки и проведения реструктуризации и позволяющих решать комплекс вопросов, связанных с оценкой потребности в реструктуризации, выбором необходимого направления и видов преобразований, оценкой полученных результатов, а также организацией реструктуризации во времени и пространстве. На этой основе предложена уточненная схема процесса реструктуризации предприятия, систематизированы методы, используемые на каждом его этапе;

3. Разработана методика оценки потребности предприятий в реструктуризации: оценку предложено производить с использованием матричной модели, в основу которой положены качественные показатели – стратегическая устойчи-

вость предприятия и устойчивость внешней среды; разработанная матрица позволяет осуществлять выбор необходимого направления проведения реструктуризации (превентивного, кризисного или эволюционного). Для определения уровня стратегической устойчивости предприятия сформирована система показателей, распределенных по группам, характеризующим ее составляющие (производственно-технологическая, рыночная, финансовая, кадровая устойчивость и устойчивость системы управления);

4. Представлены рекомендации по разработке программы реструктуризации, позволяющие определять сферы деятельности предприятий, нуждающиеся в первоочередных преобразованиях, и осуществлять выбор мероприятий из сформированного набора, в котором они распределены по группам в зависимости от сферы преобразования: производственной, маркетинговой, финансовой, кадровой и системы управления предприятием;

5. Предложено использование функционально-матричного подхода к формированию организационной структуры проведения реструктуризации предприятий: обосновано содержание этапов проектирования; определен состав функций и подфункций реструктуризации, разработана матрица распределения функций реструктуризации между исполнителями.

Практическая значимость результатов исследования. Теоретическое значение результатов исследования заключается в том, что содержащиеся в них положения, выводы и рекомендации направлены на решение научной задачи – совершенствование организационно-методического обеспечения реструктуризации предприятий. Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что сформулированные выводы и методические разработки могут позволить машиностроительным предприятиям обосновывать потребность в реструктуризации и осуществлять подготовку к ее проведению. В настоящее время результаты исследования используются в ОАО «Завод «Инвертор» и ОАО «ПО «Стрела». Кроме того, предложенные разработки могут применяться в процессе преподавания научных дисциплин: «Экономика предприятия», «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление» и ряда спецкурсов.

Апробация результатов исследования. Отдельные положения диссертации обсуждались на международных конференциях, проходивших в городах Оренбурге (2003-2009 гг.), Актыобинске (2003 г.), Саратове (2008 г.), научно-практической – в Пензе (2004 г.).

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в одиннадцати научных работах общим объемом 3,03 п.л., в том числе авторский вклад – 3,03 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Диссертация изложена на 175 страницах основного текста, содержит 36 таблиц, 37 рисунков, 13 приложений. Список источников состоит из 171 наименования.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Дополнены теоретические основы реструктуризации предприятий в современных условиях

В периоды значительных изменений условий хозяйствования особую актуальность приобретает проблема адаптации предприятий, которая может быть решена путем их реструктуризации. На основе обобщения и систематизации точек зрения отечественных и зарубежных авторов были сформулированы теоретические подходы к определению содержания понятия «реструктуризация предприятия»: структурный (изменение различных структур предприятия); радикальный (радикальные изменения, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия); адаптационный (приспособление предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды); рыночный (изменения в соответствии с требованиями рынка предприятия и выпускаемой им продукции); антикризисный (изменения, направленные на преодоление и предотвращение кризисных ситуаций); интегрированный (включает различные аспекты всех перечисленных подходов).

Для теоретического обоснования содержания понятия «реструктуризация предприятия» целесообразно использование интегрированного подхода, объединяющего все рассмотренные подходы. В его рамках уточнено содержание понятия «реструктуризация предприятия» как совокупности комплексных преобразований предприятия, обеспечивающих его стратегическую устойчивость в изменяющихся условиях внешней среды, осуществляемых на основе предвидения их необходимости при достижении целей развития, а также для предотвращения или преодоления возникающих кризисных явлений.

В предложенном определении использовано понятие «стратегическая устойчивость», которое рассматривается как комплекс производственно-технологической, рыночной, кадровой, финансовой устойчивости и устойчивости системы управления предприятием. В отечественной практике чаще всего финансовая устойчивость промышленного предприятия принимается за основополагающее условие его работы. Однако ассоциация устойчивости предпри-

ятия только с его финансовым состоянием представляется ограниченной, поскольку не учитываются такие ключевые факторы эффективного функционирования промышленного предприятия, как производственно-технологический и кадровый потенциал, положение на рынках сбыта и организация управления.

Исследование содержания понятия «реструктуризация предприятия» обусловило выделение принципов ее проведения. Нами сформулированы и разделены на две группы принципы реструктуризации предприятия: общие (целевой ориентации, комплексности, плановости, объективности, эффективности, адаптивности, итеративности, инвариантности, легитимности) и специальные, учитывающие особенности реструктуризации (опережающего управления, учета сложности среды, согласованности интересов, обеспечения безопасности, преодоления сопротивления изменениям).

Представляется, что в полной степени содержание понятия «реструктуризация предприятия» раскрывается через классификацию ее видов. Анализ теоретических и практических разработок позволил выявить различные виды реструктуризации предприятия, которые были систематизированы и классифицированы по следующим признакам: целевой ориентации преобразования; модели преобразования; виду трансформации организационной структуры; изменению масштабов предприятия; субъектам, инициирующим преобразования; объекту преобразования; масштабам преобразования; срокам преобразования; источникам финансирования.

Необходимость реструктуризации предприятий обусловливается различными причинами, которые целесообразно объединить в три группы:

- 1) предотвращение кризиса и поддержание конкурентного статуса предприятия;
- 2) вывод предприятия из кризиса, улучшение его финансово-экономического состояния;
- 3) увеличение рыночной стоимости предприятия и усиление его конкурентных преимуществ.

Каждой группе причин соответствует определенное направление реструктуризации: кризисное, превентивное, эволюционное. Установленная взаимосвязь между причинами, направлениями и видами реструктуризации предприятия (таблица 1) является основой для выбора вида реструктуризации, исходя из прогнозируемого состояния предприятия.

Таблица 1 – Взаимосвязь между причинами инициирования, направлениями и видами реструктуризации предприятия

№ п/п	Классификационные признаки	Причины инициирования реструктуризации		
		необходимость предотвращения кризиса и поддержания конкурентного статуса предприятия	необходимость вывода предприятия из кризиса, улучшение его финансово-экономического состояния	увеличение рыночной стоимости предприятия и усиление его конкурентных преимуществ
		Направления реструктуризации		
		превентивное	кризисное	эволюционное
		Виды реструктуризации		
1	Целевая ориентация преобразования	- оперативная - стратегическая	-оперативная	-стратегическая
2	Модель преобразования	- революционная	- революционная	- эволюционная
3	Вид трансформации организационной структуры	- внутренняя - внешняя	- внутренняя - внешняя	- внутренняя - внешняя
4	Изменение масштабов предприятия	- с увеличением масштабов - с уменьшением масштабов	- с увеличением масштабов - с уменьшением масштабов	- с увеличением масштабов - с уменьшением масштабов
5	Субъекты, инициирующие преобразования	- добровольная	- добровольная - принудительная	- добровольная
6	Объект преобразования	- производственная - маркетинговая - финансовая - кадровая - системы управления	- производственная - маркетинговая - финансовая - кадровая - системы управления	- производственная - маркетинговая - финансовая - кадровая - системы управления
7	Масштабы преобразования	- частичная - комплексная	- частичная	- частичная - комплексная
8	Срок преобразования	- краткосрочная - среднесрочная	- краткосрочная - среднесрочная	- среднесрочная - долгосрочная
9	Источники финансирования	- за счет собственных источников - за счет привлеченных источников - за счет смешанных источников	- за счет привлеченных источников - за счет смешанных источников	- за счет собственных источников - за счет привлеченных источников - за счет смешанных источников

Рассмотренные подходы к содержанию определения понятия «реструктуризация предприятия», сформулированные принципы ее проведения, установ-

ленная взаимосвязь между причинами, направлениями и видами преобразований будут способствовать развитию теоретической базы реструктуризации предприятий.

2. Обосновано содержание организационно-методического обеспечения реструктуризации предприятий

Реструктуризация предприятий требует ресурсного, информационного, правового и организационно-методического обеспечения.

Организационно-методическое обеспечение реструктуризации предприятий представляет собой совокупность процессов, создающих необходимые условия для подготовки и проведения реструктуризации и позволяющих решать комплекс вопросов, связанных с оценкой потребности в реструктуризации, выбором необходимого направления и видов преобразований, оценкой полученных результатов, а также организацией реструктуризации во времени и пространстве.

Организация реструктуризации в пространстве предполагает формирование организационной структуры, отвечающей за разработку и реализацию проекта преобразования предприятия.

Организация реструктуризации во времени предусматривает реализацию определенной последовательности этапов:

- 1) оценка потребности предприятия в реструктуризации;
- 2) подготовка к реструктуризации;
- 3) проведение реструктуризации;
- 4) оценка результатов.

Первый этап включает в себя анализ внешней и внутренней среды предприятия, по итогам которого принимается решение о его потребности в реструктуризации. Если результаты анализа подтверждают целесообразность осуществления реструктуризации предприятия, следует переходить к следующему этапу – подготовке к реструктуризации. Второй этап процесса реструктуризации включает разработку концепции, программы и плана реструктуризации. Третий этап предполагает организацию и управление реализацией разработанного плана реструктуризации. Завершающим этапом является оценка результатов, достигнутых при реализации реструктуризации предприятия. Этап оценки результатов реструктуризации необходим для определения степени достижения поставленных целей.

На каждом этапе процесса реструктуризации целесообразно рекомендовать использование определенных методов (таблица 2).

Таблица 2 – Методы, рекомендуемые к использованию на различных этапах процесса реструктуризации предприятия

Методы	Этапы процесса реструктуризации			
	этап 1 оценка потребности	этап 2 подготовка	этап 3 проведение	этап 4 оценка результатов
ABS/ABM	+	+		
Аутсорсинг			+	
Бенчмаркинг		+		
«Жесткие» и «мягкие» инструменты		+	+	
Метод изучения событий				+
Метод «шесть сигм»		+	+	
Организационно-управленческий анализ	+			+
Оценка бизнеса	+			+
Оценка персонала	+			+
Производственно- хозяйственный анализ	+			+
Референтное моделирование		+		
Система планирования материальных ресурсов (MRP)		+	+	
Система планирования производственных ресурсов (MRP II)		+	+	
Система планирования ресурсов предприятия (ERP)		+	+	
Система сбалансированных показателей			+	+
Ситуационный анализ	+	+	+	+
«Точно в срок» (JIT)			+	
Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM)		+	+	
Управление знаниями (KM)		+	+	+
Управление качеством (CPI/TQM)			+	
Управление проектами (PM)		+	+	+
Управление цепями поставок (SCM)		+	+	
Финансовый анализ	+			+
и др.				

Организационно-методическое обеспечение реструктуризации предприятий направлено на повышение качества проведения подготовительного этапа и увеличение результативности преобразований.

3. Разработана методика оценки потребности предприятий в реструктуризации

Проведенное исследование выявило отсутствие методики, позволяющей комплексно оценивать потребность предприятий в реструктуризации. Большинство авторов предлагает выявлять потребность в реструктуризации с помощью диагностики, отдельные направления которой разработаны достаточно подробно, но не рассматриваются во взаимосвязи.

Нами предложена методика оценки потребности предприятия в реструктуризации, основанная на определении уровня его стратегической устойчивости. Для определения уровня стратегической устойчивости предприятия сфор-

мирована система показателей, распределенных по группам, характеризующим ее составляющие (производственно-технологическая, рыночная, финансовая, кадровая устойчивость и устойчивость системы управления). Отбор показателей, включенных в систему, был произведен с использованием метода динамической оценки.

Оценку стратегической устойчивости предприятия рекомендуем осуществлять в определенной последовательности:

- 1) расчет показателей стратегической устойчивости за последние пять лет;
- 2) выделение лучшего значения показателя за пятилетний период, который будет использоваться в качестве эталона;
- 3) расчет среднего значения каждого показателя;
- 4) стандартизация показателей путем деления их средних значений на эталонное значение;
- 5) определение отклонения среднего значения каждого показателя от эталонного значения (с учетом разнонаправленности показателей) по формуле:

$$\Delta = \sqrt{1 \pm \bar{X}}^2,$$

где \bar{X} – стандартизированный показатель;

- 6) балльная оценка отклонения средних значений показателей от эталонных значений с помощью пятибалльной шкалы;
- 7) расчет среднего балла по каждой из составляющих стратегической устойчивости;

8) оценка уровня стратегической устойчивости предприятия на основе полученного среднего балла (менее 3 баллов – низкий уровень; от 3 до 4 баллов – средний уровень; более 4 баллов – высокий уровень).

Поскольку потребность предприятий в реструктуризации определяется также устойчивостью внешней среды, то необходимо проводить ее оценку в разрезе микро- и макросоставляющих. Для оценки микросреды предприятия считаем целесообразным применение методики, предложенной И.Н. Омельченко. Оценку макросреды предприятия предлагаем проводить с использованием методики К.Е. Турбиной, дополненной нашими рекомендациями по использованию пятибалльной шкалы.

Решение о необходимости реструктуризации рекомендуется принимать, используя разработанную матрицу, в основу которой положены интегральные показатели стратегической устойчивости предприятия и устойчивости внешней среды (рисунок 1). Матрица позволяет оценивать потребность предприятия в реструктуризации, и, в случае потребности, осуществлять выбор необходимого направления проведения преобразований (превентивного, кризисного или эволюционного).

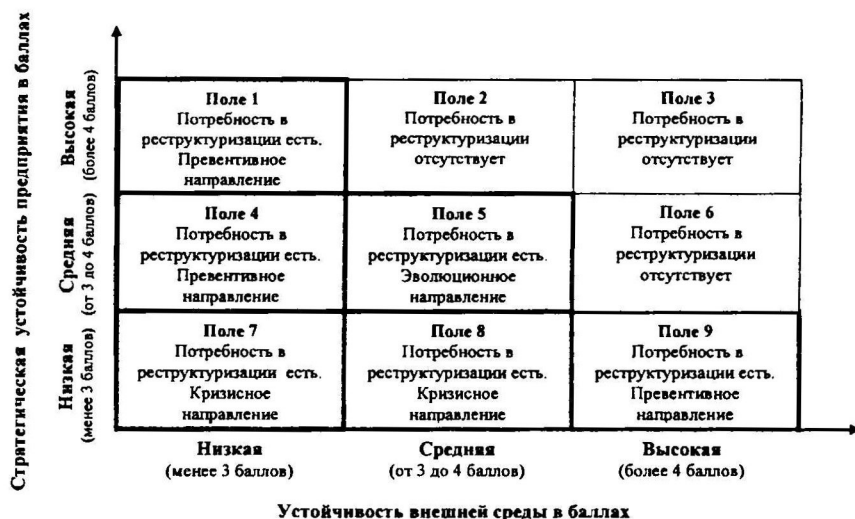


Рисунок 1 – Матрица определения потребности предприятия в реструктуризации и выбора необходимого направления ее проведения

Предложенная методика апробирована на примере машиностроительного предприятия ОАО «Завод «Инвертор». Результаты балльной оценки устойчивости внешней среды ОАО «Завод «Инвертор» отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Балльная оценка устойчивости внешней среды ОАО «Завод «Инвертор»

Составляющие устойчивости внешней среды	Оценка в баллах
1. Устойчивость макросреды	2,3
1.1. Устойчивость социально-политической ситуации	2,7
1.2. Устойчивость внутризкономической ситуации	2,3
1.3. Устойчивость внешнеэкономической ситуации	2,0
2. Устойчивость микросреды	3,1
2.1. Устойчивость конкурентов	2,9
2.2. Устойчивость поставщиков	3,3
Устойчивость внешней среды	2,7
Уровень устойчивости внешней среды	низкий

Показатели и результаты балльной оценки стратегической устойчивости ОАО «Завод «Инвертор» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Балльная оценка стратегической устойчивости ОАО «Завод «Инвертор»

Показатели стратегической устойчивости по группам	Годы					Отклонение среднего значения показателя от эталонного, %	Количество баллов
	2003	2004	2005	2006	2007		
1.1. Индекс производства	1,09	1,14	2,09	0,72	1,04	41,6	1
1.2. Коэффициент использования мощностей	0,65	0,78	0,95	0,71	0,63	22,2	3
1.3. Коэффициент износа основных фондов	49,8	43,9	37,8	41,9	43,5	14,8	4
1.4. Фондоотдача, р/р	1,39	1,53	3,34	2,03	2,25	36,8	2
1.5. Доля затрат на НИОКР	0,081	0,023	0,011	0,009	0,019	64,2	1
1.6. Затраты на 1 рубль произведенной продукции, р	0,96	0,97	0,91	0,91	0,96	3,3	5
1.7. Доля продукции, на которую поступили претензии	0,027	0,035	0,021	0,025	0,032	33,3	2
Средний балл производственно-технологической устойчивости							
2.1. Индекс объема продаж	1,33	1,08	1,90	0,87	0,99	35,3	2,6
2.2. Доля рынка предприятия	0,21	0,20	0,23	0,19	0,17	13,1	2
2.3. Рентабельность продаж, проценты	10,5	9,3	10,5	10,8	5,6	13,5	4
2.4. Коэффициент производства «объем заказов» продукции	0,08	0,09	0,05	0,11	0,08	60,0	1
2.5. Коэффициент обновления ассортимента продукции	0,33	0,18	0,15	0,19	0,06	45,5	1
2.6. Доля экспортной продукции	0,09	0,11	0,06	0,03	0,03	45,5	1
Средний балл рыночной устойчивости							
3.1. Коэффициент текущей ликвидности	2,91	5,03	3,79	3,49	4,82	20,3	2,2
3.2. Коэффициент автономии	0,77	0,78	0,72	0,85	0,79	8,2	4
3.3. Коэффициент финансовой устойчивости	0,78	0,8	0,74	0,85	0,79	7,1	5
3.4. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,56	0,57	0,53	0,69	0,61	14,5	4
3.5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	3,53	3,79	8,47	8,49	8,97	25,9	3
3.6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3,71	4,51	7,43	6,26	6,41	23,8	3
Средний балл финансовой устойчивости							
4.1. Коэффициент текущих затрат на 1 рубль	7,5	11,1	7,9	9,6	8,4	19,0	4,0
4.2. Уровень обеспеченности персоналом, проценты	92,3	97,1	99,5	98,7	95,7	2,1	5
4.3. Средний квалификационный разряд рабочих	4,28	3,89	4,56	5,13	4,89	11,3	4
4.4. Коэффициент выполнения норм	0,85	0,83	0,96	0,89	0,93	7,3	5
4.5. Индекс среднегодовой выработки	1,58	1,24	2,35	0,74	1,21	39,6	2
4.6. Коэффициент соотношения производительности труда и заработной платы	0,81	1,09	1,70	0,59	0,82	40,0	2
4.7. Фондовооруженность труда, тыс. р/чел	438,2	422,8	473,8	457,2	477,4	4,9	5
Средний балл кадровый устойчивости							
5.1. Доля затрат на управление в общих издержках предприятия	0,09	0,06	0,08	0,07	0,12	33,0	3,9
5.2. Доля работников аппарата управления в общей численности ППП	0,11	0,14	0,16	0,14	0,17	27,0	2
5.3. Коэффициент текучести управленческих кадров	0,04	0,05	0,03	0,06	0,04	33,0	3
5.4. Коэффициент нормирования управленческих работ	0,49	0,57	0,71	0,52	0,53	21,1	3
5.5. Коэффициент полноты охвата функций управления	0,81	0,89	0,98	0,91	0,83	10,1	4
5.6. Коэффициент дублирования функций в структуре управления	0,023	0,056	0,038	0,06	0,071	113,0	1
Средний балл устойчивости системы управления							
Средний балл стратегической устойчивости предприятия							
Уровень стратегической устойчивости предприятия							
							2,5
							3,04
							средний

Применение разработанной методики позволило выявить, что стратегическая устойчивость ОАО «Завод «Инвертор» находится на среднем уровне, а его внешняя среда имеет низкую устойчивость. Следовательно, данное предприятие попадает в поле 4 матрицы определения потребности предприятия в реструктуризации, которому соответствует наличие потребности в реструктуризации в рамках превентивного направления. Проведение превентивной реструктуризации ОАО «Завод «Инвертор» необходимо для поддержания стратегической устойчивости предприятия на достигнутом уровне в условиях низкой устойчивости внешней среды.

Разработанная методика базируется на комплексном, многомерном подходе к оценке стратегической устойчивости предприятия и делает количественно измеримой его потребность в реструктуризации.

4. Представлены рекомендации по разработке программы реструктуризации предприятий

При разработке программы реструктуризации рекомендуем использовать результаты оценки составляющих стратегической устойчивости (производственно-технологической, рыночной, кадровой, финансовой, системы управления), полученные с помощью разработанной методики оценки потребности предприятия в реструктуризации. Уровень устойчивости каждой из составляющих (высокий, средний или низкий) характеризует состояние соответствующей сферы деятельности предприятия (производственной, маркетинговой, финансовой, кадровой, системы управления). В случае, когда уровень устойчивости какой-либо составляющей оценен как средний или низкий, соответствующая сфера деятельности предприятия нуждается в преобразованиях. Если же устойчивость имеет высокий уровень, то потребность в преобразовании данной сферы отсутствует.

После определения сфер деятельности предприятия, нуждающихся в первоочередных преобразованиях, следует перейти к разработке программы реструктуризации. При этом рекомендуем воспользоваться схемой, представленной на рисунке 2, сформированной на основе анализа сценариев реструктуризации оренбургских машиностроительных предприятий. Предлагаемые для программы реструктуризации мероприятия распределены по пяти группам в зависимости от сферы преобразования: производственной, маркетинговой, финансовой, кадровой и системы управления предприятием. При разработке программы реструктуризации предприятия из каждой группы могут быть выбраны отдельные мероприятия или их совокупность.

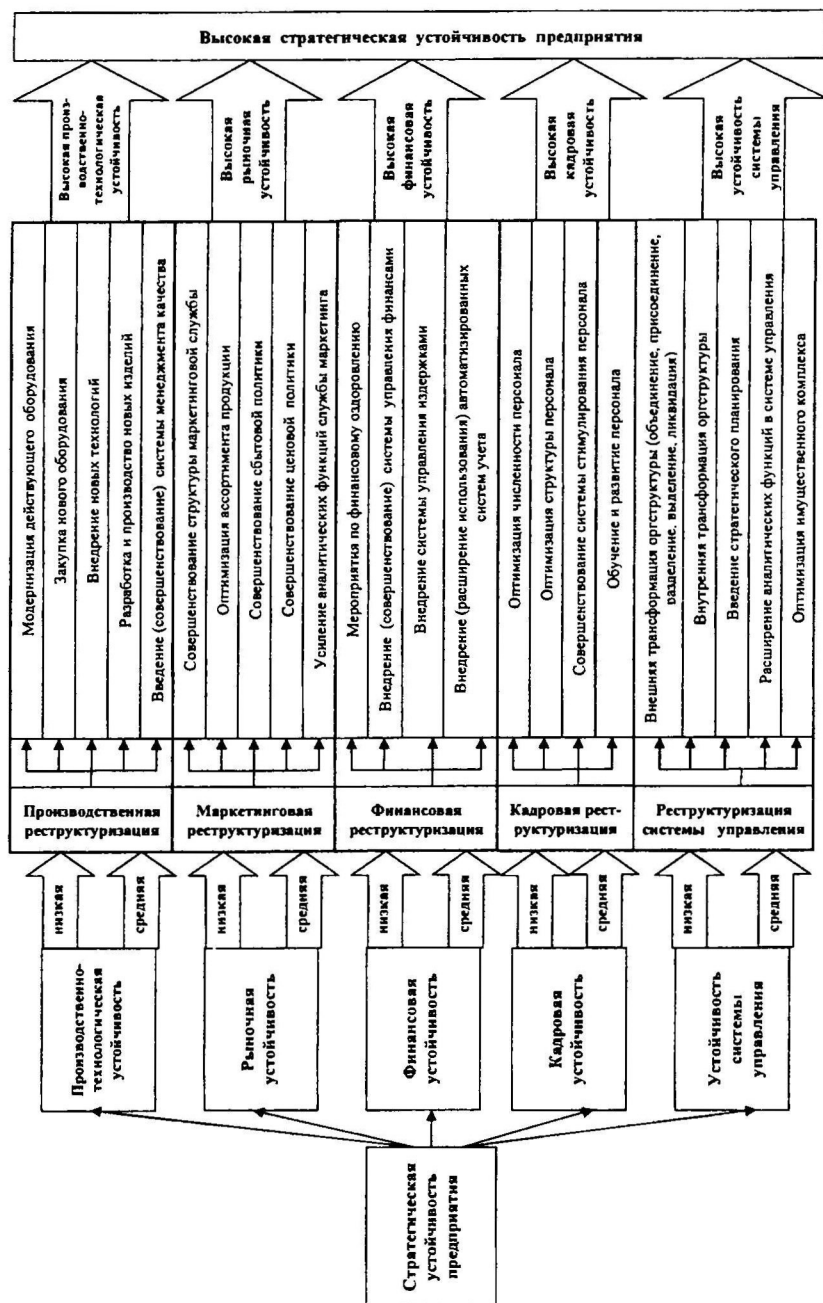


Рисунок 2 – Структурно-логическая схема формирования программы реструктуризации предприятия

С помощью представленной схемы сформирована программа превентивной реструктуризации ОАО «Завод «Инвертор», которая включает мероприятия по преобразованию производственной, маркетинговой сфер и системы управления, поскольку результаты проведенной на предшествующем этапе оценки показали, что его производственно-технологическая, рыночная устойчивость и устойчивость системы управления имеют низкий уровень.

Разработанные рекомендации позволяют сформировать программу реструктуризации предприятия, включающую комплекс мероприятий по преобразованию проблемных сфер его деятельности.

5. Предложено использование функционально-матричного подхода к формированию организационной структуры проведения реструктуризации предприятий

На подготовительном этапе процесса реструктуризации предприятий особое место занимает формирование организационной структуры, которая обеспечит координацию деятельности всех его подразделений при проведении преобразований.

Изучение действующих организационных структур предприятий ОАО «Завод «Инвертор», ОАО «Гидропресс», ОАО «ПО «Стрела» показало отсутствие в них подразделений, выполняющих функции стратегического планирования и развития, которым может быть отведена координирующая роль в организации реструктуризации. В этой связи, организационную структуру проведения реструктуризации рекомендуем создавать с помощью образования нового специализированного подразделения предприятия – службы стратегического развития.

Процесс проектирования организационной структуры проведения реструктуризации предприятия включает следующие этапы:

- 1) установление общей цели реструктуризации и её дифференциация;
- 2) определение состава функций и подфункций реструктуризации;
- 3) определение штата проектируемого подразделения;
- 4) образование структурного подразделения по организации подготовки и проведению реструктуризации;
- 5) установление административных и функциональных связей внутри нового подразделения;
- 6) определение места подразделения в организационной структуре предприятия;
- 7) разработка должностных инструкций.

При формировании организационной структуры проведения реструктуризации предлагаем использование функционально-матричного подхода. Для реализации данного подхода был определен состав функций реструктуризации: планирование и прогнозирование, анализ, организация, контроль, учет. Каждая функция реструктуризации детализирована при помощи подфункций.

Распределение функций между сотрудниками проектируемого подразделения и установление взаимосвязей следует осуществлять с помощью графического метода, предложенного В.М. Мандрицей. Данный метод позволяет закрепить каждую функцию за одним или несколькими сотрудниками создаваемого подразделения, определить административное подчинение и функциональные связи между ними.

Итак, составной частью организационного обеспечения реструктуризации предприятия является формирование организационной структуры для ее проведения, которая позволяет согласовывать действия различных подразделений и достигать запланированных целей преобразований.

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы:

I В рекомендованных ВАК РФ изданиях:

1) Денисова, Е. И. Механизм реструктуризации как способ адаптации предприятия к изменениям внешней среды / Е. И. Денисова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2008. – № 8. – С. 81–86 (0,72 п.л.).

2) Денисова, Е. И. Методика оценки потребности промышленного предприятия в реструктуризации / Е. И. Денисова // Вестник Государственного университета управления. – 2008. – № 16 (26). – С. 48–53 (0,63 п.л.).

3) Денисова, Е. И. Основные концепции реструктуризации предприятий / Е. И. Денисова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2009. – № 2. – С. 73–74 (0,07 п.л.).

II Общие публикации:

4) Иванова, Е. И. (Денисова, Е. И.) Теоретические аспекты реструктуризации предприятия: материалы Международной конференции «Проблемы межрегионального сотрудничества в условиях формирования единого экономического пространства: стратегия и механизм реализации» / Е. И. Иванова (Е. И. Денисова); отв. ред. д.э.н., проф. А. П. Тяпухин, д.э.н., проф. Б. И. Комягин. – Актюбинск : Актюбинский государственный университет им. К. Жубанова, 2003. – С. 38–40 (0,19 п.л.).

5) Иванова, Е. И. (Денисова, Е. И.) Реструктуризация как механизм повышения конкурентоспособности промышленных предприятий : материалы I Международной научно-практической конференции «Формирование конкурентоспособности региона» / Е. И. Иванова (Е. И. Денисова). – Оренбург : РИК ГОУ ОГУ, 2003. – С. 287–290 (0,25 п.л.).

6) Иванова, Е. И. (Денисова, Е. И.) Реструктуризация как необходимое условие развития машиностроительной отрасли : материалы IX Международной научной конференции «Проблемы менеджмента и рынка» / Е. И. Иванова (Е. И. Денисова); под ред. д.э.н. Л. С. Зеленцовой, д.э.н. Н. К. Борисюка, д.э.н. А. П. Тяпухина. – Оренбург : ИПК ОГУ, 2004. – С. 202–205 (0,25 п.л.).

7) Иванова, Е. И. (Денисова, Е. И.) Необходимость и предпосылки реструктуризации российских предприятий : материалы Всероссийской научно-практической конференции «Потенциал развития России XXI века» / Е. И. Иванова (Е. И. Денисова); отв. ред. д.э.н. проф. Л. И. Крутова. – Пенза : АНОО «Приволжский Дом знаний», 2004. – С. 214–216 (0,13 п.л.).

8) Иванова, Е. И. (Денисова, Е. И.) Реструктуризация как форма развития предприятия : материалы Международной конференции «Россия как трансформирующееся общество: экономика, культура, управление (региональный аспект)» / Е. И. Иванова (Е. И. Денисова) // Научный вестник Оренбургского государственного института менеджмента. – М. : Логос, 2004. – Ч.3. – С. 69–71 (0,19 п.л.).

9) Иванова, Е. И. (Денисова, Е. И.) Реструктуризация предприятия: основные препятствия на пути осуществления : материалы X Международной научной конференции «Проблемы менеджмента и рынка» / Е. И. Иванова (Е. И. Денисова); под ред. д.э.н. Л. С. Зеленцовой, д.э.н. Н. К. Борисюка, д.э.н. А. П. Тяпухина. – Оренбург : ИПК ОГУ, 2005. – С. 271–275 (0,25 п.л.).

10) Иванова, Е. И. (Денисова, Е. И.) Использование аутсорсинга при осуществлении реструктуризации предприятий: преимущества и недостатки : сборник научных трудов «Проблемы менеджмента и рынка» / Е. И. Иванова (Е. И. Денисова); под ред. д.э.н., проф. А. П. Тяпухина. – Оренбург : ИПК ОГУ, 2006 – С. 253–255 (0,19 п.л.).

11) Денисова, Е. И. Анализ современных мировых тенденций преобразования предприятий : материалы Международной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие современного общества в условиях реформ» / Е. И. Денисова; отв. ред. Л. А. Тягунова. – Ч.1. – Саратов : Научная книга, 2008. – С. 180–183 (0,16 п.л.).

Отпечатано с готового оригинал-макета 20.05.2009 г.
Заказ № 667. Тираж 100 экз.

ЛР № 063109 от 04.02.1999 г.
ООО «Агентство «Пресса»
г. Оренбург, ул. Комсомольская, 45, тел.: 79-17-25

10 -